

未来^眼とうほく 第21回

秋田から世界へ、一貫生産へのこだわり

TDK株式会社は、東京工業大学が開発した世界初の磁性材料「フェライト」の事業化を目的に、秋田県出身の齋藤憲三氏により設立された企業で、2015年12月に創業80周年を迎える。

TDKの製品は、コンデンサ、インダクタ、高周波部品、HDD用磁気ヘッド、電源、マグネット等多岐にわたり、あらゆる電気、電子機器に使われる基礎部品としてスマホ、自動車、産業機器等に幅広く使用されている。世界30カ国に約100の拠点を展開し、海外売り上げ、海外生産比率とも80%を超えるグローバル企業である。

上釜社長は、2006年に48才で社長に就任され、リーマンショック、東日本大震災等乗り越え、2015年3月期には、TDKでは初めて売り上げ1兆円超を達成された。創業者の出身地で、国内生産拠点の中心地である秋田へ



上釜 健宏 (かみがま・たけひろ)

1958年鹿児島県出身。1981年長崎大学工学部卒。同年東京電気化学工業株式会社(現TDK株式会社)入社。香港、中国に通算18年間駐在。2002年執行役員、2003年常務執行役員、2004年取締役専務執行役員を歴任。2006年に代表取締役社長に就任。

の思い、TDKの将来像など幅広くお話をうかがった。

一貫生産へのこだわり

●町田 秋田出身の齋藤憲三氏が創業され、秋田の工業化に大きな役割を果たされた貴社は、まさに秋田の誇りといっている企業です。リーマンショック、東日本大震災、タイの洪水等乗り越えて大変立派な業績を上げられていますが、社長ご就任からこれまでのご感想はいかがですか。

●上釜 リーマンショック以降、秋田の工場再編に伴い、地元の方にはいろいろご迷惑をおかけしましたが、何とか乗り切ることができました。そして、この間私が目指してきた一貫生産ができるようになってきました。

以前は、一貫生産体制が出来ていませんでした。これで成り立っていた時代もあったかもしれませんが、グローバル競争がさらに一層厳しくなっている今の時代は材料から製品までの一貫生産だからこそ、いろいろな問題が見え対策を打つことができます。

この度、秋田に新工場を作ることにしたのもこのためです。当社は、現在中国をはじめ海外にも多くの工場がありますが、現地で消費する製品は現地で生産するとしても、第三国へ輸出する製品についてはお客さまのロケーションなどをまず第一に考慮し、日本を含め生産地を決めていく必要があると考えています。

●町田 社長がおっしゃっている「ロケーションフリー」につながるということですね。

●上釜 そういう意味もあります。それと、今流行の「インダストリー 4.0」ということです。これは4回目の産業革命という意味で使われています。もともと15年前にドイツのシーメンスが提唱した調達から出荷までの一貫した自動化がもたっています。私は、TDK独自のものづくりへのこだわりを入れて「インダストリー 4.5」と言っていますが、これは当社のグローバルビジネス展開と今後のモノづくりのあるべき姿を考える上で、より生産効率が高く、より品質が安定し、ゼロディフェクトを達成するためのモノづくりを構築

する必要があり、今回の新棟は、それらを勘案し、自動化設備を主体としたロケーションフリーという考え方で進めます。元々、TDKの強みというのは材料から一貫で全部作るというのが良さであり、とことんこだわりたいと思います。

グローバル企業ならではの苦労

●町田 貴社は売り上げ、生産とも海外比率80%超というグローバル企業ということで、世界中の拠点をまとめていくのは大変なご苦労があるのではと思います。

●上釜 18年間海外に駐在し、当社が買収した企業に出向したこともありますので、買収された側の気持ちがよくわかります。資本の論理を振り回して言うことをきかせようとしてもうまくいかず、我慢する必要があります。

●町田 中国などでは、技術が身につくと処遇向上を狙ってスピノフする傾向があると聞きますが。

●上釜 日本も同じような方向に動いていると思っています。終身雇用が崩れつつあり、いわば“会社が選別される時代”といえます。少子高齢化とグローバル化が進行し、今まで以上に人材が流動化すると思いますが、グローバル市場の中ではさらにその傾向が進むことも考えられます。特に日本は理系人材が少なくなってきていることもあり、今後、技術者の待遇も含め人材確保が課題ではないかと考えます。

●町田 貴社の世界戦略において、今おっしゃった社長の知見・覚悟は大変重要なことと思いますが。

●上釜 中国では一人のエンジニアとして働き、皆と一緒に育ったという思いがありますので、私の言うことはよく聞いてくれました。落下傘のように舞い降りて、短期間の駐在ですぐ入れ替わっては、現地の人との本当の協力は得られません。

ドイツ企業を買収した際には、経験を踏まえ細心の注意を払いました。ドイツ人は寡黙で頑固ですが、やるべき事はしっかりとやり遂げます。その点秋田の人と似たところがありますね。

●町田 秋田県人はラテン気質といわれることがありますが、いい意味でゲルマン気質もあるといわれるのはうれしいですね。

●上釜 秋田の人は我慢強く、決めたことはやり通しますね。

●町田 そのことは東北人に共通なところだと思います。長野県のある精密機器メーカーが酒田に工場を作った際、議論好きな長野から寡黙な庄内へ出て行って、う

まくいくのかという声があったそうですが、我慢強さが発揮され、今はほとんどの製品を作れるようになったということです。

秋田は農業、エネルギーの宝庫

●町田 秋田は、47都道府県中、人口減少率、少子化・高齢化率ともトップにかかわらず、これまでのところ、どうも危機感が乏しいように感じています。そこで、私どもの銀行では、地方創生に全力をあげています。今後、地球レベルでみれば食糧、エネルギーの不足が予想されますが、秋田こそ、その資源の宝庫だと考えています。

●上釜 おっしゃるとおりですね。秋田は米どころですが、農協改革、TPPなどで今後、農業を取り巻く環境が変わります。企業が農業をやる環境が整って来るとしますので、当社としてもぜひ、貢献できたらと考えています。

例えば田植えに際して色々な生育条件を電子部品であるセンサーでデータ収集する。データをもとにすれば、どの田んぼにどの種類の米が適しているかがわかりますし、例えばフランスのシャトーワインのお米版のような高級ブランド米を作ることも可能ではないで



町田 睿 (まちだ・さとる)

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、富士銀行に入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、1994年荘内銀行取締役副頭取、95年取締役頭取、2008年取締役会議長を歴任。09年10月よりフィデア・ホールディングス取締役会議長、北都銀行取締役会議長、11年6月より荘内銀行取締役相談役、12年6月よりフィデア総合研究所理事長をそれぞれ務める。12年4月より2年間、東北公益文科大学の学長を務め、14年10月に同大名誉教授の称号を授けられた。



スマートフォンから自動車、エネルギー、インフラ設備まで幅広い需要のあるTDKの電子部品

でしょうか。

また、中国の食糧輸入が増大すると日本に食糧が入ってこないということもあり得ます。20年後の当社100周年を展望すれば、新規分野という点でも農業の分野が重要になります。社内では本気かという声も多いのですが、私は本気で考えています。

●町田 エネルギーに関して言えば、秋田は風況がいいので、秋田を風力発電の一大基地にすべく、私どももいろいろ手伝いをしております。山形でも日本海側を中心に風力発電の集積は可能と考えています。ぜひ、貴社にご支援をいただければと期待しておりますが、風力発電に対するお考えはいかがでしょう。

●上釜 当社は風力発電機用の大型磁石を作っています。また、送電網に接続するためには、コンデンサをはじめとする当社の電子部品も活用できると思っています。さらに、蓄電のための電池だったり、余剰電力で水素を作り貯蔵するなどの新しい展開も考えられます。

●町田 大いに期待するところです。風力発電で水素を作ろうと言っています。

●上釜 水素に関しては、固定化し常温で貯蔵、運搬できる日本独自の技術があります。こうなれば電気を貯蔵し、搬送することができるようになります。

一方、メタンハイドレートも秋田県沖を含め日本海側は採取しやすいと聞いています。秋田県はエネルギー県となるポテンシャルがあると思います。

●町田 農業の話に戻りますが、秋田の農業に企業経営の発想が組み込まれると大いに発展すると思われまますし、企業の新規事業としても面白いと思います。

●上釜 そのためには受け皿が必要で、農業法人にかかわる規制が問題となります。

●町田 地方に裁量権を持たせる地方分権が進まなけ

れば、地方創生もなかなか進みませんね。

●上釜 当社の国内の社員の3分の2は秋田にいますが、定年後のライフワークも考慮すると、農業が何らかの支えになるのがいいのではないかと思います。

●町田 女性の雇用促進が強調されていますが、地方では高齢者を有効に雇用し続けることも重要ではないでしょうか。農業は、現状ではマネジメントの観点で欠けているので、大企業のOBによるマネジメント力を活用すれば農業経営はガラリと変わります。

●上釜 当社としても農機具にセンサーを付けてモニタリングし、農業の効率化を目指していきたいところです。

●町田 「農業版インダストリー4.5」ということですね。

●上釜 農業の場合はそこまでいかず、3.0ぐらいかもしれませんが、センサーでモニタリングしたデータと農協が持っているアナログデータを数値化すれば、どの土壌がどの銘柄に適しているかがわかり、適地生産ということで商業ベースの米づくりができるようになると考えています。

秋田に新工場 その狙い

●町田 秋田に250億円をかけて新工場を建設し、そこにインダストリー4.5を導入されるとのことですが、地元として大変ありがたく、私どももお手伝いしたいと考えています。

●上釜 センサーを張り巡らし、リモートで生産工程をコントロールすることとなります。また、最先端の省エネ技術を含めて新技術を導入していきます。

●町田 いろいろなものがネットにつながり連携していく、まさにIoTということですね。

●上釜 まさにそういうことです。当社こそ、それを率先してやっていくつもりです。また、秋田に研究所も作り、新卒採用を含め、地元での採用を考えています。女性の採用も積極的に行いたいと思っています。当社として優秀な理系女子を採用したいのですが、採用面でもぜひお力添えをいただければありがたいと思います。

●町田 秋田は、教育の面でも優れており、小中学生の学力は全国トップクラスです。また、ユニークな教育で有名な国際教養大学もあります。

●上釜 国際教養大学には当社からも聴講生を送っています。英語漬けで厳しく鍛えられているようです。当社で買収したドイツ企業の現地社員が家族同伴で秋

田に赴任してほしいと思っています。そうすれば、秋田の外国語教育にも役立つのではないのでしょうか。

●町田 すばらしいお考えですね。秋田の国際化が大いに進むと思います。

●上釜 秋田の新工場では若い人に働いてもらい、高年齢層はそれまでの経験とノウハウを生かした農業関連の分野でという構想も考えています。秋田は、ものづくりに大変良いところですが、さらにエネルギー関連、農業関連にも電子部品として参入できれば、当社としてもより地域貢献ができると思います。

座右の銘は、「志あれば事竟になる」

●町田 社長のご出身は、鹿児島県と伺っていますが、山形県は鹿児島との縁が深いところです。庄内藩は戊辰戦争で薩摩藩と戦ったにもかかわらず、戦後、庄内藩主自ら、教を乞いに西郷隆盛の元を訪れ、また西郷さんの言行録を編さんしたりしました。さらに、酒田には西郷さんを祀る南洲神社という社もあります。

●上釜 当社も酒田に工場があり、私も南洲神社の事は存じています。意外に知られていない逸話かもしれませんね。

●町田 今は、明治維新前夜に似たところがあるのではないのでしょうか。自治体も企業も良きリーダーを選んだ組織が生き残れると考えています。社長の座右の銘は、「志あれば事^{つひ}竟になる」(後漢書)と伺っていますが、どのような経緯があたりだったのでしょうか。

●上釜 中国に駐在していた際、絶対にできないと言われたことを5年かかりましたがやり遂げたことがあり、その経験が元になっています。思いが伝わるとチームができ、最後はその思いが実現するものです。

具体的に申し上げますと、その頃工程でのマイクロ単位の微細ゴミの影響が問題となりつつありましたので、先取りしてその問題を取り扱う専門チームを立ち上げました。各部署から人の供出を受けましたが、正直なところ各部署の「規格外」の人の集まりで、現地でも当初は重要視されませんでした。そこで、ひたすら米国の文献などを取り寄せ研究しましたが、あることがきっかけでこの問題の重要性が認識されることとなり、チームとして軌道にのりました。

微細ゴミを、以前は1本1円の綿棒を年間1億本も使って除去していましたが、綿を接着する接着剤自体もゴミとなります。静電気も工程への影響が大きいため、チームで対処策を練りました。工程の見直し、手袋の材質の検討などいろいろやりましたが、意外なも



ニューヨーク・タイムズスクエアに輝くTDKのネオンサイン

のが材質として適しているということを発見したので

す。このチームは現地の分析センターの源流で、今では優秀なエンジニアが率先して入ってくるようになりました。当時のオリジナルメンバーの中には現在、TDKの常務となっている人、現地法人の人事のトップとなっている人もいます。

●町田 なるほど。そういうご経験が契機となったのですね。

●上釜 農業のこともそうですが、社内ですべてのアイデアを出すと、単に反対するだけの意見を出す人もいます。反対するなら違う代案なり意見を言ってくれと言うのですが、言ってくれません。海外では意見がないなら「ない」と言うし、あればはっきりと言います。単に気に入らないからということで反対するのは、日本だけです。会議では何も言わないで、アフター5で文句を言うようでは、グローバルの時代では生きていくことは難しいということになります。

●町田 今のお話は私どもの経営会議でも使わせていただきたいですね。会社の行動指針に関連して何かございませうでしょうか。

●上釜 新たな行動指針はすでに社内で開催していますが、より分かり易く表現するために「漫画を作成するように」と言っています。例えば「客先目線で」という指針がありますが、それを「鶴に対して平らな皿でスープを出す」という漫画で表現しました。お客さまとしての鶴がスープを皿からどうやって飲むんだと。一目でわかります。

●町田 以前、経済誌で社長のインタビュー記事を読ませていただきましたが、インタビュー後記で、記者が「社長はまっすぐな人柄だ」とコメントしていたのが印象的でした。経営者というのは、最後は人間性ですね。本日は、本当にありがとうございました。